

# La cultura organizacional versus la organización como cultura

Andrés, Abad-Merchán<sup>1</sup>; Fernando, López-Parra<sup>2</sup>

## Resumen

*Este artículo aborda la comprensión de los diversos discursos que se han elaborado sobre la cultura organizacional tanto en su visión positivista concebida como variable, cuanto en su visión semiótica entendida como metáfora raíz. Se distinguen estas dos miradas para contraponer el paradigma funcionalista con el simbólico-interpretativo de la teoría organizacional. Por otra parte se hace mención de los modelos sobre cultura organizacional de Hatch y Schein, que han sido de mayor divulgación.*

**Palabras Clave:** cultura organizacional, funcionalismo, simbolismo, teoría organizacional.

# Organizational culture versus the organization as culture

## Abstract

*This article discusses the understanding of various speeches which have been developed about organizational culture both from a positivist outlook in which it is conceived as a variable, as well as in its semiotic vision in which it is understood as a metaphor. These two perspectives are distinguished to contrast the functionalist with the symbolic-interpretative paradigm of organizational theory. On the other hand mention is made of the models on organizational culture of Hatch and Schein, who have been subject to widespread analysis.*

**Key words:** organizational theory, organizational culture, functionalism and symbolism.

**Recibido:** 9 de noviembre de 2014  
**Aceptado:** 31 de mayo de 2015

<sup>1</sup>Profesor invitado de la Universidad Estatal de Milagro y profesor titular de la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. PhD (c) en Administración Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. andres.abad@epn.edu.ec

<sup>2</sup>Profesor invitado de la Universidad Estatal de Milagro y profesor de la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. PhD, Fundação Getulio Vargas, Brasil. fernando.lopez@uasb.edu.ec

## I. INTRODUCCIÓN

En este texto se reflexionará sobre las visiones tradicionales de *cultura corporativa*, que la han resumido a un sinnúmero de dimensiones, que terminan en la operacionalización de variables que son medibles en torno al impacto que: los individuos, los grupos y las estructuras tienen en la productividad y el desempeño en las organizaciones. Para ello se hará un recuento del uso de la palabra *cultura* en la organización, y su aplicación en el entendimiento de los significados y sentidos compartidos de los individuos que la integran. Se pasará revista a las concepciones que sobre *cultura organizacional* se han elaborado, tanto vista como una variable que puede ser manipulable a través de un cambio controlado, propio de una visión positivista, como una versión de la categoría que se entiende en el sentido de una metáfora raíz, que marca una perspectiva holística que incorpora la dimensión simbólica con reflexiones provenientes del pensamiento crítico y posmoderno.

## II. DESARROLLO

### 1. Los discursos de la cultura organizacional

La visión clásica de los cursos de *Organizational Behavior* [1], que se imparten en las escuelas de negocios, y que siguen el paradigma de los MBA, se centra en los impactos que los individuos, los grupos y las estructuras pueden tener en el ausentismo, la rotación de personal y de manera particular en la eficiencia y la eficacia.

Aktouf (2001) [2] señala que en los estudios de la gestión ha habido una excesiva concentración en la matematización de la reflexión, esto es, en seguir con una tendencia en medir los impactos entre variables a través de buscar una relación causa-efecto. Esta tendencia de corte positivista ha inundado los estudios de la administración, con la elaboración de investigaciones que dan cuenta de una metodología centrada en la separación entre el sujeto y el objeto, como dos realidades distintas, que no permite una apreciación de las subjetividades de los individuos.

Para Van de Ven (1989) "*Nada es más práctico que una buena teoría*" [3], máxima que permite reflexionar sobre el porqué de las cosas, e implica una retroalimentación en la construcción del conocimiento científico que tiene su centralidad

en el método hipotético-deductivo, y abre la exploración de las metodologías inductivas de estudio por casos o la teoría fundada, que parte desde los hechos observados hacia la generación de pensamiento y conocimiento científico.

Solo con la clarificación del concepto de *cultura organizacional*, con la multiplicidad de vertientes que la estudian, es factible iniciar un periplo teórico para una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales. La mirada de la "organización como cultura" obliga a profundizar sobre este último concepto, por naturaleza polisémico, e invita a ahondar en la reflexión sustantiva y no adjetiva, más allá de los reduccionismos que sostienen las teorías funcionalistas y racionalistas, obsesionadas en las relaciones ente cultura y desempeño y centradas en la "productividad" empresarial, enfoque que proclama la supremacía del mercado por encima de la visión humanista que otorga la antropología sociocultural.

El concepto de *cultura organizacional* se popularizó con la irrupción de los estudios comparativos culturales entre naciones, y de manera especial, con la posibilidad pragmática de emular la *cultura corporativa* de las empresas japonesas en los años setenta, que daban una imagen diversa en el tratamiento de sus similares estadounidenses, y esencialmente centradas en el mejoramiento del desempeño y productividad empresarial, que a pesar de tener como sustento inicial los estudios de relaciones humanas de Elton Mayo, se condicionaron excesivamente en la productividad, idea que inspiró los estudios fundacionales de Hosftede (1980) [4].

La popularización del término *cultura organizacional* se atribuye a Pettigrew (1979) [5] que divulga una investigación histórica en un centro educativo británico, como un ejemplo de que las organizaciones se comportan como sistemas sociales, y utiliza una batería de indicadores relacionados con los dramas sociales. Llega a describir aspectos claves de las culturas organizacionales, en el sentido de cómo el propósito, el compromiso y el orden son generados por parte de una organización a través de una amalgama de creencias, ideologías, lenguajes, rituales y mitos, que son descendientes directos del símbolo. Utiliza los dramas sociales, basándose en los estudios de

V. Turner [1929-1983], que aportan a proveer una mirada transparente en el crecimiento, evolución, transformación y decadencia de una organización en el tiempo.

Por otra parte, la acuñación del término *cultura corporativa* obedece a los trabajos de Peters y Waterman, denominado *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, y de Deal y Kennedy, en *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*, que son libros fundacionales en el tratamiento de la temática del análisis de la cultura en la organización pero que asume que la misma puede ser controlada para convertirse en instrumentos de gestión con un sentido de impacto en la eficiencia, dando un sentido de que el trabajador con su compromiso y su sentido de satisfacción en el empleo inciden en una correlación positiva con la productividad empresarial; es decir, “*que la propia idea de cultura corporativa esconde importantes implicaciones políticas en su aplicación*”. Frassa (2011) [6].

## 2. Nuevas dimensiones analíticas

Luego de la popularización del término *cultura organizacional* surgieron nuevas interrogantes en la reflexión teórica a partir de los años ochenta, especialmente divulgados a partir de la noción de *cultura corporativa*. En dicha reflexión se pueden mencionar la aceptación de la cultura como variable interna, externa o como metáfora raíz. La concepción de la cultura como variable externa deja en claro la influencia del contexto externo e internacional en la cultura al interior de las organizaciones, y por tanto la posibilidad de manejarlas a través de un “cambio planificado”. La mirada de la cultura como variable interna es fruto de una serie de estrategias de mejoramiento de la productividad y en estrecha relación a la idea que la organización “tiene una cultura” y sujeta a dimensiones que pueden ser fácilmente cuantificadas y en relacionadas con la causalidad, expresada en los métodos cuantitativos y correlaciones entre variables.

Para precisar el modelo de CO [cultura organizacional] se dispone de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. Estas dos alternativas, además de tener diferentes orientaciones, proporcionan variados puntos de influencia para el entendimiento de la CO [...]

Dentro de la gran cantidad de estudios cualitativos realizados, destacan los etnográficos, cuyo fin primordial es descubrir la manera como los actores dan un significado a los acontecimientos y a las acciones del mundo organizacional. Toca y Carrillo (2009) [7].

Más allá de la mera descripción, y sobre base de la antropología simbólica e interpretativa, lo importante para el estudio de la realidad es el sentido y los significados de los actores, y la etnografía es el método idóneo para desarrollar una *descripción densa*, Geertz (2011) [8] y por tanto este método se enfoca en los significados particulares para codificar regularidades abstractas. Juncosa (2010) [9].

La mirada simbólico-interpretativa de la cultura organizacional aparece sobre la base de los estudios de los antropólogos simbólicos y de la plataforma sentada por Schein ([1985] 2004) [10], quien mira las manifestaciones en tres capas: artefactos, valores y supuestos. Esta mirada considera la organización no como si tuviera una cultura, sino que si fuera en realidad una cultura, cuya metáfora raíz es la que da un enfoque holístico e integral de la organización en los contextos del desarrollo teórico de la administración contemporánea, incluyendo la visión posmoderna. Esta concepción epistemológica aproxima la ciencia antropológica con la administración, especialmente con los estudios de la antropología simbólica, realizados por Geertz.

La polisemia del término *cultura* presenta un abanico de definiciones que van desde lo holístico, donde toda manifestación es cultural, hasta lo restringido en el sentido de que se enfatiza un solo componente cultural, por tanto es una promesa del tipo “todo o nada”, y se advierte por otra parte que el término dentro de la teoría organizacional ha sido como: “*una categoría ‘residual’ o ‘cubo de basura’ en la que se incluían aquellos aspectos que quedaban ‘por fuera’ de las clásicas dimensiones del análisis organizacional (económica, productiva, de gestión y control, otros.)*” Frassa (2011) [6].

El estudio científico de la cultura se la hace desde varios prismas, conforme se apropie uno de las distintas escuelas antropológicas, tales como el estructuralismo, el funcionalismo, el materialismo cultural, la ecología cultural, el simbolismo, etc. En las visiones posmodernas los antropólogos

están preocupados más por los impedimentos epistemológicos que en la objetividad en sus explicaciones culturales. Harris (2000) [11].

El aporte del concepto de cultura en la organización eclosiona a partir de los estudios de Elton Mayo en 1927, que permite profundizar los aspectos más subjetivos de la realidad organizacional, llegando a la conclusión que el “ambiente del grupo” incide en la realidad objetiva de la organización, pero será hacia finales de los años setenta que los estudios de la cultura organizacional experimentan una ebullición, especialmente a partir del estudio comparativo realizado por William Ouchi entre empresas japonesas y estadounidenses con su obra clásica *Teoría Z*. García Álvarez (2006) [12].

De manera creciente, la perspectiva simbólica ha ganado terreno en los estudios organizacionales, pero el concepto de *cultura organizacional* no encuentra todavía consensos. Y al propio tiempo desde los estudios organizacionales hay diversas maneras de ver la realidad, bien sea como una entidad objetiva o bien socialmente construida. Estas miradas necesarias han enmarcado la popularidad del uso de las metáforas para entender las organizaciones, que permiten delinear una faceta distinta de la complejidad organizacional. Una metáfora no puede abarcar toda la complejidad del fenómeno, y por ello se aborda la realidad organizacional desde diferentes metáforas, que a su vez, da lugar a la formulación de diversas preguntas de investigación y metodologías científicas particulares para su estudio.

Smircich sostiene que para la comprensión del concepto de cultura organizacional, es preciso ver la categoría cultura como una “*variable externa*, como *variable interna*” o como “*metáfora raíz*”. Smircich (1983) [13]. Sobre la base de una perspectiva crítica, que coincide con la de Frassa, se considera que tanto la visión de la cultura tanto como variable externa como interna son visiones reduccionistas de la cultura organizacional, pues mantienen una visión funcionalista y positivista de los aspectos simbólicos de la misma, considerándolos objetos susceptibles a la manipulación, con la aspiración de influir en la productividad y la competitividad de la “empresa”. Las dos visiones están eminentemente orientadas al mercado y, por tanto, sujetas a

la creencia de que aquellas organizaciones que obtengan una cultura “fuerte” pasarán a ser más “exitosas”, y así los estudios empíricos intentan demostrar la causalidad entre los índices de compromiso y productividad.

La visión que analiza las potencialidades de la organización en su conjunto, con posibilidades de reflexión académica, es la que considera la cultura organizacional como metáfora raíz, que posteriormente ampliaremos sus alcances teóricos.

La cultura como una *variable externa* está relacionada como un fenómeno nacional que influye en el contexto organizacional; es decir, las organizaciones son partes de un sistema más amplio, donde los empleados, que provienen de otras instituciones culturales como la familia, la iglesia o comunidad, alimentan la realidad organizacional en la que se desempeñan. García Álvarez (2006) remite a que “*Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional*” [12].

La perspectiva de la cultura como variable externa se ha popularizado con los estudios comparativos entre culturas y la efectividad o desempeño de la organización, desarrollados especialmente por Hofstede en el cual se destaca que sobre todo la cultura de la organización es un fenómeno nacional, que influye a través de la sociedad en las creencias internas. Este matiz enfatiza la identificación de diferencias y similitudes entre culturas y su impacto en el desempeño organizacional. Es decir, todavía se mantiene una visión funcionalista y reduccionista de la “cultura”.

Hofstede realizó estudios transculturales examinando la influencia de las culturas nacionales en la corporación multinacional IBM, en sus filiales internacionales. Estas dimensiones son las que permitirían investigar diferencias o similitudes en la “programación mental” de una cultura con respecto a otra, con el objetivo “práctico” para que las organizaciones de carácter internacional puedan ajustar sus políticas y filosofías acorde a los entornos culturales donde operan, y ser más eficientes. Encontró que dentro de las culturas nacionales existen diferencias entre las culturas organizacionales agrupándolas en cuatro

dimensiones: individualismo, distancia con el poder, rechazo a la incertidumbre y masculinidad.

El autor señala que la dimensión del “individualismo” estaría relacionada con la tendencia de los miembros de una organización a actuar de manera personal, donde los objetivos de la autonomía y privacidad están sobre el compromiso con las actividades y normas grupales. La dimensión de “distancia de poder” tendría relación con el grado en el que una sociedad reconoce la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones, o entre individuos de una misma colectividad, y particularmente, dentro de las organizaciones.

La dimensión “rechazo a la incertidumbre” de un país mediría el grado en el cual una sociedad se siente amenazada frente la incertidumbre y el riesgo, y el grado en el cual sus miembros tratan de evitar tales situaciones a través de la adopción de normas de comportamiento. Y la dimensión “masculinidad” tendría relación con la dualidad de los sexos como elemento con el cual se enfrentan las distintas sociedades; en esta lógica, la perspectiva de género significaría que tanto hombres como mujeres aprenderían cuál es el lugar que les corresponde en la sociedad.

En suma, la cultura nacional se entiende como una “gramática” que da forma a los actores organizacionales, donde las líneas de investigación se concentran en la “*relación a nivel macro entre cultura nacional y estructura de las organizaciones y en el análisis micro de las similitudes y diferencias existentes en los modelos de gestión de empresas en diferentes contextos culturales*” Frassa (2011) [6]; así, lo cultural-demográfico pesa más que las características singulares de cada organización.

La cultura organizacional vista como *variable interna*, entiende a las organizaciones como productoras de cultura; por tanto, como pegamento social que la mantiene unida, y expresa valores compartidos por sus miembros como la punta del iceberg, bien sean los mitos, historias, leyendas y lenguaje, según Smircich (1983) [13].

Bajo esta mirada teórica se asume que las organizaciones “tienen” una cultura, *ergo* es una variable sujeta a modificaciones a través de estrategias gerenciales, con la que el cambio organizacional -que se realiza de manera planificada- se enfoca a que los individuos rompan

con los patrones antiguos y adquieran nuevos, puesto que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas tendrían mayor probabilidad de alcanzar el éxito, tal como lo han sustentado Deal y Kennedy, tal como lo menciona García Álvarez (2006) [12].

Reiterando, la perspectiva que considera la cultura como una *variable interna* mira la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos generados por el entorno y, en consecuencia, se constituye en un subsistema proclive a ser controlado por los niveles gerenciales para asegurar el “éxito”. Por tal razón, la cultura corporativa no sería más que una ideología que cultiva la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad dada por los niveles gerenciales. Por otra parte, en esta línea, la tarea fundamental del líder organizacional se concentra en encontrar aspectos simbólicos como las historias, leyendas u otros artefactos culturales para influir en los miembros de la organización y conseguir un “desarrollo organizacional”.

En esta corriente se puede de algún modo ubicar la perspectiva de Schein ([1985] 2004), quien sostiene que la cultura organizacional es creada fundamentalmente por sus líderes donde los integrantes de las organizaciones son cooptados a adoptar la visión y los valores culturales [10]. Los métodos de investigación acorde con esta perspectiva se llevan a cabo con los métodos cuantitativos, que buscan establecer las correlaciones entre la variable “cultura” con otras como el “desempeño”. Conforme lo señalado, “*el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes*”. García Álvarez (2006) [12].

En síntesis, hasta ahora se ha visto el concepto de cultura bajo un concepto instrumental al asimilarlo como una variable (interna o externa) y, en suma, el constructo generado permite la delimitación de acciones para medirla, y es posible moldearla y controlarla conforme los propósitos gerenciales. Esta perspectiva no está exenta de críticas debido a su carácter pragmático, donde es notoria la ausencia de una reflexión crítica que incluya el punto de vista

de los miembros de la organización o trabajadores.

La cultura organizacional vista desde otra orilla, más allá de ser variable, es entendida como *metáfora raíz*, en la que se consideran las perspectivas antropológicas, que son más académicas y menos instrumentales. Esta premisa es un lugar teórico desde donde es factible salir de la contaminación que ha tenido el conocimiento organizacional por la mera “práctica gerencial”; de ahí, los antropólogos, sociólogos y filósofos pueden incursionar en los temas organizacionales para producir una suerte de ‘prevención ideológica’ y liberar a la cultura de su carácter instrumental, y evitar caer dentro del pragmatismo gerencial afincada en la obtención de medios y fines y exenta de una reflexión de los valores esencialmente humanos.

En este sentido, los estudios sobre la cultura organizacional de acuerdo a Robbins & Judge (2009), desde las disciplinas de la psicología y el comportamiento de las organizaciones, han contribuido a una visión de la cultura como variable, cercana al mantenimiento y la reproducción de prácticas de carácter hegemónico, con pretensiones de “cientificidad” y “neutralidad” [1]. Ambas revierten una visión “tecnológica” que parte de programas políticos para establecer una conexión entre la eficiencia de una nación con los programas de la cultura corporativa para “*buscar alinear subjetividades de los trabajadores con los objetivos corporativos a través de programas de selección, capacitación y evaluación de desempeño*”, García Álvarez (2006) [12], que son parte de las demandas por competencias específicas por parte de las áreas de “recursos humanos”.

Así entendida las organizaciones, son meros campos de batalla en las que se da una disputa permanente por la hegemonía de los significados y los grupos de interés, articulados en el discurso para regular la prácticas que tiene efectos en los hábitos de los miembros de la organización y también modelan su pensamiento que, desde el punto de vista hegemónico, y desde la posición de García Álvarez (2006) “*se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas; en este sentido, el analista cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo como las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos*

*entendimientos se conectan con la acción, son que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder*” [12]; por tanto, persiste el sentido funcionalista del concepto de cultura organizacional, ausente de una visión crítica.

### 3. La organización como cultura

La cultura organizacional entendida como *metáfora raíz* establece que las organizaciones en lugar de poseer culturas, en realidad “son” culturas, y a partir de este aserto deben ser entendidas y analizadas no por los factores económicos y materiales sino expresivos y simbólicos, derivadas de las diversas concepciones de cultura desde la antropología, tales como el cognitivismo, simbolismo y estructuralismo. Smircich (1983) [13].

Es con esta visión que se puede profundizar los aspectos subyacentes a los que se refiere Schein ([1985] 2004), pues de plano se ingresa al estudio de las relaciones entre la teoría organizacional con la teoría social, que parten de las escuelas cognitivas, simbólicas y de los paradigmas emergentes para entender la realidad organizacional como un algo construido socialmente, incluyendo las perspectivas críticas, que miran el fenómeno organizacional como una producción social en sintonía con el desarrollo que han sufrido las ciencias sociales en los últimos años.

Hatch (1997) señala que el uso de la metáfora de la cultura encierra complejidad y por tanto es mejor primero apropiarse bien del concepto de *cultura* para luego realizar un estudio organizacional. En el interior del enfoque simbólico, que trabaja con las costumbres, tradiciones, historias, mitos, artefactos y símbolos en general, se centra en el directivo como el símbolo fundamental como portador de tradiciones [14]. El abordaje de la cultura organizacional desde la antropología, reconoce a las organizaciones como construcciones de orden social, en la que se cimentan conocimientos, redes de significados y procesos psicológicos inconscientes, que dan luz a la naturaleza propia de la organización como sustenta Smircich.

Smircich (1983) escribe que la teoría de la cultura y la teoría de la organización convergen sobre la base de cinco enfoques de investigación, que son: *comparative management, corporate*

*culture, organizational cognition, organizational symbolism, and unconscious processes and organization.* Y describe que estos planteamientos tienen la referencia de la antropología cultural; los dos primeros (*comparative management y corporate culture*) consideran la cultura como una variable interna, mientras que en las restantes tres (*organizational cognition, organizational symbolism, unconscious processes and organization*) la cultura es imaginada como metáfora raíz, con lo cual es viable estudiar la organización desde el punto de vista simbólico [13].

Las investigaciones en el ámbito simbólico, con la idea de la metáfora raíz, ofrecen un entendimiento más amplio para desentrañar el funcionamiento de las organizaciones y de sus directivos. En el desarrollo de esta línea teórico mencionamos el concepto simbólico de cultura tal como lo refería Geertz (1988):

*“El concepto de cultura que propugno, es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la misma ha de ser, por tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie. Pero semejante pronunciamento, que contiene toda una doctrina en una clausula, exige en sí mismo una explicación”* [8].

Claudio Esteva referido por Aguirre (2004) ofrece un concepto complementario al formulado por Geertz, por la manera particular de entender la realidad, lo que ayudaría a enfrentar el concepto de cultura organizacional, como un “modo de pensar organizado”, donde los individuos se encargan de producir actividades sociales coherentes, materiales e inmateriales [15].

Entretanto, se precisa hacer una revisión conceptual y armar un sendero para fundamentar y construir teóricamente la cultura organizacional con el objeto de comprender cómo funcionan las grandes organizaciones y, adicionalmente, la identidad y el liderazgo como factores sustanciales de este entramado de símbolos, pues la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda como

lo sustenta Schein ([1985] 2004) [10].

En contraste, algunos teóricos -y con razón- cuestionan el propio término de cultura organizacional y prefieren denominaciones como “visiones” o “representaciones”, puesto que la cultura les parece “*demasiado vasta, demasiado importante, demasiado profundamente inscrita en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano para ser tan trivialmente tratada como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes*”. Aktouf (2002) [15].

Ante el cúmulo de definiciones posibles es de señalar la definición que dice que la cultura organizacional es un “*conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia*”. Aguirre (2004) [16]. Lo que se destaca de la definición es la relación existente entre los miembros como parte de una totalidad, que a su vez tienen significados compartidos, que permiten transmitirla a otros.

Hatch (1997) señala que una de las visiones principales de la cultura dentro del ámbito organizacional se ubica en el sentido de significados compartidos como las creencias, valores, conocimientos [14]; cuya definición se orienta en la línea del modelo de Schein, en donde resalta las similitudes entre los portadores de la cultura al interior de una organización. Dentro de la perspectiva simbólica-interpretativa, se asume que el ser humano es creador y usuario de símbolos.

Schein anota los sentidos más usuales en los que se ha utilizado el concepto de cultura organizacional: comportamientos, que se observan en la relaciones entre individuos reflejados en el lenguaje y en los rituales; normas, como aspectos especiales que se desarrollan en los grupos de trabajo; valores, tales como los rasgos dominantes aceptados por la organización; filosofía, como cuerpo de conocimiento que orienta la política de la organización; reglas de juego, en el sentido de los aspectos normativos que se transmiten a los recién incorporados; y, clima, que se refiere al ambiente organizacional relacionado con la forma que se relacionan con los clientes o terceros.

En contraste, Hatch, sugiere un modelo

complementario, con la visión de la perspectiva simbólica, llamado *dinámica de la cultura organizacional*, que pretende integrar los tres niveles descritos por Schein (artefactos, valores y presunciones básicas), y los procesos de *manifestación, realización, simbolización e interpretación*, con el objeto de remarcar el dinamismo en las organizaciones, que reconoce la estabilidad y el cambio.

Consideramos que la perspectiva cultural en la organización permite de mejor manera un diálogo con otras miradas teóricas, y de manera particular el diálogo inter paradigmático con otras visiones que pudieran parecer paradójicas, una vez puestas en el tablero del análisis teórico.

Desde la visión crítica de los estudios culturales se empezó a considerar la cultura sin las ataduras disciplinarias con el objeto de pensarlas desde sus propias realidades, con visión interdisciplinaria según Guerrero Arias (2010) [17]. Por tanto, es factible salir de la mirada hegemónica y reduccionista de los estudios sobre cultura corporativa, donde los valores organizacionales están sumisos a la idea de productividad. Para ello es necesario, en primer lugar, abrir la primera puerta del simbolismo para concebir a la cultura como “un orden negociado”, al decir de Frassa (2011) [6], y compuesta de seres de carne y hueso, para dar después la vuelta de tuerca y enfrentar la cultura de la organización con una visión desde el pensamiento crítico.

Parece ser que dentro de la corriente dominantes que han estudiado la cultura organizacional se ha notado una salida de emergencia para la gerencia occidental ante los éxitos obtenidos por *management* japonés, visto como un modelo a emular, pero que en este ámbito, la teoría y los conceptos apropiados de la ciencia antropológica han sido víctimas de una utilización abusiva, en la medida que se convertido en un “cuarto de san alejo en el que se entrecruzan, se mezclan liderazgo, calores, símbolos, mitos, leyendas, sagas anécdotas, creencias, estructuras, hábitos, lenguajes, ritos, ceremonias, reglas sociales, normas, credos, filosofías de gestión, saberes compartidos, formas de ser o de vestirse, determinantes inconscientes, etc.” Aguirre (2004) [16].

Volviendo a la definición de Aguirre (2004) sobre la cultura organizacional como “conjunto de

*elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia*” [16], es la que abre una posibilidad de encuentro con la *gestión social*, definida por Tenorio (2005) como:

“... o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa o correr em qualquer tipo de sistema social –público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação” [18].

Con la lógica y reflexiones precedentes se puede finalizar diciendo que la cultura organizacional puede ser vista dentro de un entorno simbólico donde se comparten significados, pero también como un espacio para ejercer la idea de la emancipación de los miembros de la organización, enfatizando la centralidad humanista en los estudios organizacionales, para trascender el funcionalismo tayloriano centrado en la productividad y el mercado.

La entrada del análisis de la cultura dentro de las organizaciones permite descubrir mucha información relacionada con el comportamiento productivo, para una mejor comprensión de los procesos de construcción organizacional, para lo cual es indispensable escapar a una concepción reduccionista de la llamada *cultura corporativa*, que inspiró la popularidad de las relaciones entre organización y cultura.

Con la visión simbólica de la cultura aunada al pensamiento crítico y posmoderno, en diálogo e interjuego paradigmático, permitirá profundizar una nueva dinámica de las organizaciones, centrada en la emancipación del ser humano dentro de los entornos culturales organizacionales.

### III. CONCLUSIONES

A continuación se presentan Conclusiones previas a las que se ha arribado:

En esta época contemporánea postindustrial o de las sociedades del conocimiento, la cultura organizacional -concepto polisémico- no debería permanecer anclada en su visión instrumental

y funcionalista, esto es, dictada por líderes impulsores de valores o ingenieros de la conducta, en la que sobre todo se fundamenta en alcanzar un mejor desempeño corporativo, sin una visión centrada en el desarrollo de los potenciales humanos de dirigentes y dirigidos, donde es evidente que no se ha logrado resolver contradicciones básicas, como la relación entre la producción empresarial y la cooperación humana. La gestión tayloriana se concentró en transformar al trabajador en una suerte de autómatas que no necesitaba pensar, y ejecutante de tareas fragmentarias que eran dirigidas por los que “saben”.

La *cultura organizacional*, que se presenta como un concepto polisémico puede ser analizada como *variable externa*, *variable interna* o como *metáfora raíz*. Con esta última visión es con la que podemos incursionar en la perspectiva simbólico-interpretativa de las teorías organizacionales contemporáneas, en el que subyace una visión integral de la cultura, en el sentido antropológico, y permite un análisis profundo con metodologías cualitativas, de manera particular la etnografía, como método de relevamiento de información dentro de las organizaciones como si fueran culturas.

Esta perspectiva, en construcción y desarrollo, podría convertirse en una mirada fresca y emancipadora desde un *locus* de enunciación latinoamericano; por otra parte, abre un abanico de preguntas de investigación para el proceso de desarrollo de un pensamiento organizacional latinoamericano propio, para lo cual es factible hacerlo desde el concepto de *gestión social* desarrollado por Tenorio, por ejemplo, con las contribuciones de los teóricos de Escuela Crítica de Frankfurt y las corrientes teóricas posmodernas.

#### IV. REFERENCIAS

- [1] Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, Decimotercera Edición. México: Prentice Hall.
- [2] Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- [3] Van de Ven, A. (1989). Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory. *Academy of Management Review*, 14(4), 486-489.
- [4] Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.
- [5] Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4, Qualitative Methodology), 570-581.
- [6] Frassa, J. (2011). Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización* (44), 74-85.
- [7] Toca Torres, C. E., y Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9 (17), 117-136.
- [8] Geertz, C. (1988). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- [9] Juncosa, J. E. (2010). *Etnografía y actorías sociales en América Latina*. Quito: Abya-Yala.
- [10] Schein, E. H. ([1985] 2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- [11] Harris, M. (2000). *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Editorial Crítica.
- [12] García Álvarez, C.M. (2006). Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Univ. Psychol*, 5(1), 163-174.
- [13] Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3, Organizational Culture), 339-358.
- [14] Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory, Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- [15] Aktouf, O. (julio-diciembre de 2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional”. *ADMINISTER* (1), 63-93.
- [16] Aguirre Baztán, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- [17] Guerrero Arias, P. (2010). Métodos etnográficos: aportes de la antropología y los estudios culturales. En J. E. Juncosa, *Etnografía y actorías sociales en América Latina* (págs. 111-195). Quito: Abya Yala.
- [18] Tenorio, F. G. (2005). (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão*, 3(5), 101-124.